

# Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones

## Stakeholder Prioritization for the Construction of Organizational Social Capital

Marcelo Baro<sup>(\*)</sup>

Universidad del Cema - Argentina

[mab10@ucema.edu.ar](mailto:mab10@ucema.edu.ar)

### Resumen

Hoy todo está interconectado y, en un mundo de poder compartido, ninguna organización puede ya contener sus acciones en su interior. De hecho, la unidad de análisis correcta, tanto para la rentabilidad como para la competitividad de una organización, debe incluir su capital social, conformado por la red de vínculos que ella establece con sus stakeholders. El presente trabajo tiene por objeto entonces probar el modelo teórico propuesto por Brad Rawlins (2006) que permite inventariar, clasificar, jerarquizar, y crear perfiles de los distintos grupos que tienen un interés en el desarrollo de la organización. Esto es fundamental pues permite definir los públicos, es decir aquellos stakeholders a los cuales se destinan las acciones que contribuyen a la

### Abstract

Today everything is interconnected and, in a world of shared power, no organization can contain its actions within it. In fact, the correct unit of analysis for an organization's profitability and competitiveness should include its social capital, composed of the relationship network established with its stakeholders, which are the groups interested in its development. This research aims at testing a theoretical model proposed by Brad Rawlins (2006), which enables the identification, inventory, prioritization, and profiling of groups that have an interest in the development of the organization. The model also helps define the publics that would concentrate the communication efforts, and contributes to the construction of the organization's social

*construcción del capital social de dicha organización. Los resultados muestran que el modelo resulta de utilidad para los directivos de agencias de comunicación, empresas, ONGs, y dependencias gubernamentales.*

**Palabras clave:** *análisis de stakeholders, priorización de stakeholders, definición de públicos, capital social.*

*capital. The results show that the model does prove useful for communication directors at public relations firms, corporations, non-for-profit organizations, and government.*

**Keywords:** *stakeholder analysis, stakeholder prioritization, public identification, social capital.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy todo está interconectado y, en un mundo de poder compartido, ninguna organización puede ya contener sus acciones en su interior. De hecho, la unidad de análisis correcta, tanto para la rentabilidad como para la competitividad de una organización, debe incluir su capital social, conformado por la red de vínculos que ella establece con sus *stakeholders*, es decir los grupos interesados en su desarrollo. El presente trabajo tiene por objeto probar el modelo teórico propuesto por Brad Rawlins (2006) para inventariar, clasificar, jerarquizar y crear perfiles de los posibles *stakeholders* de una organización. Como se explicará luego, los *stakeholders* son grupos que tienen un interés en el desarrollo de la organización, por lo que resulta fundamental definir los públicos, es decir aquellos *stakeholders* a los cuales se destinan las acciones que contribuyen a la construcción del capital social de dicha organización.

La validación del modelo teórico se realizó en el marco de una tesis doctoral. La investigación, que no contó con financiamiento, estuvo a cargo exclusivamente del autor de este artículo, y se desarrolló entre enero y noviembre de 2010. Los resultados de la misma no fueron publicados aún.

Antes, y a modo de contexto, el artículo presenta, en primer lugar, las nociones de capital social y de *stakeholder* y, en segundo lugar, el modelo de Rawlins que quiere probarse. Seguidamente se detalla la investigación empírica con la que se validó ese modelo y su metodología, apoyada en métodos mixtos, cuanti-cualitativos, cuasi-experimental explicativa de grupos no equivalentes con *post-test*. Finalmente, se exponen los resultados que muestran que el modelo resulta de utilidad para los directivos de agencias de comunicación, empresas, ONGs, y dependencias gubernamentales.

## 2. EL CAPITAL SOCIAL

La concepción económica clásica define el “capital” como un factor de producción constituido por inmuebles, maquinarias o instalaciones de cualquier género que, en colaboración con otros factores, principalmente trabajo y bienes intermediarios, está destinado a la producción de bienes de consumo. Dicha concepción, sin embargo, resulta un tanto restrictiva para

algunas organizaciones, particularmente las de servicios, que producen bienes de otra manera. Así, en el campo de la economía de la empresa se suele utilizar, actualmente, la noción de capital fijo para referirse a los inmuebles, instalaciones y maquinarias, y se reservan otras, tales como capital financiero, capital emitido, y capital físico, para aludir a las otras formas que puede adoptar el capital.

Sin embargo, aún en esta visión más amplia del capital, se excluyen algunos intangibles que, a veces, son tanto o más valiosos que los otros. Piénsese, por ejemplo, en el conjunto de conocimientos y habilidades que tienen los individuos que intervienen en las labores productivas. Por esta razón, el sociólogo Pierre Bourdieu (1986: 46) entiende que el capital es simplemente “trabajo acumulado”, consumo al que se renunció oportunamente, que “tiene la capacidad de producir beneficios y de reproducirse”, y que presenta fundamentalmente tres formas:

- Capital económico: incluye el fijo, el financiero, el emitido, y el físico, y es convertible en efectivo inmediata y directamente.
- Capital cultural: incluye las disposiciones a largo plazo de la mente y el cuerpo, los bienes culturales, tales como lenguaje, valores, cuadros y libros, y las calificaciones educativas, es decir, el conocimiento, el entrenamiento y las habilidades de las personas que realizan actividades productivas con distintos grados de complejidad y especialización.
- Capital social: incluye básicamente los vínculos que se establecen entre los miembros de la organización, los de ésta, con otras organizaciones y los de las organizaciones entre sí.

Lindon Robinson y otros (2002: 6) profundizan la definición de capital social, explicándolo en términos de motivación, y definiéndolo como la comprensión mutua entre personas o grupos que puede producir un beneficio, una ventaja, o un trato preferencial. Los autores señalan que:

“El capital social es la empatía individual o grupal hacia otra persona o grupo que produce un beneficio, una ventaja o un trato preferencial en potencia, más allá de lo esperable en una relación de intercambio”.

El capital social puede producir grandes beneficios y desarrollar una ventaja competitiva para la organización. Puede, asimismo, erigir una barrera de acceso al mercado. El capital social interno permite la implementación de acciones que agregan valor al aprovechar estructuras sociales informales, normas, valores, y relaciones personales que son parte vital del proceso de producción. Las redes informales edificadas a lo largo del tiempo atraviesan funciones y jerarquías tradicionales de trabajo y aseguran que la experiencia más efectiva se aplique rápidamente a la resolución de problemas. Los vínculos entre colegas que se basan en la confianza y la cooperación reducen los costos de control (Miller, 2003), mejoran el conocimiento compartido, y desarrollan el conocimiento tácito individual (Chisholm & Nielsen, 2009). El capital social externo, en tanto, acrecienta la capacidad de la organización para acceder, desplegar, intercambiar y combinar valiosos recursos. Pueden también proveer un acceso privilegiado y oportuno a la información que no es de dominio público (Wright *et al.*, 2001).

Evidentemente, las estructuras sociales y los vínculos organizacionales pueden ser considerados como intangibles de gran valor. Pero no todas las organizaciones poseen capital social (Powel & Smith-Doerr, 1994, en Adler & Kwon, 2002). En efecto, algunas tienen redes disfuncionales de vínculos que resultan destructivas del esfuerzo colectivo: reducen la creación de conocimiento, incrementan las tasas de endeudamiento, incrementan la rotación de personal, suben los costos de control y coordinación, y aminoran la motivación individual. En estos casos, las organizaciones tienen un pasivo social, o capital social negativo, que disminuye su valor. Por ello es fundamental gestionar los vínculos de manera tal que se contribuya a la construcción del capital social organizacional.

### **3. LOS STAKEHOLDERS**

En la firma tradicional, como los accionistas son quienes invierten y arriesgan su capital, ellos esperan que sus agentes velen por la maximización de los beneficios, lo cual se refleja en la estructura o jerarquía de la misma. La tarea más crítica es asegurar el control, ya que el principal o accionista necesita controlar las acciones de sus agentes. En cambio, en las organizaciones que gestionan su capital social, múltiples colectivos invierten y arriesgan recursos, por lo que la tarea principal es asegurar las nego-

ciaciones efectivas cuando hay intereses diferentes, la coordinación, la cooperación, y la resolución de conflictos para maximizar y distribuir los beneficios entre todas las partes (Alchian & Demsetz, 1972).

Los colectivos a los que nos referimos, son la organización en sí y las otras organizaciones que con ella se vinculan para proveerle recursos críticos (materias primas, trabajo, financiamiento, etc.) y activos. Dichos colectivos son conocidos como “*stakeholders*”, es decir, los que aportan recursos a la organización, mientras que ésta es el “*stakeseeker*”, o quien los recibe. El valor de los activos que aporta un *stakeholder* debe verse afectado por el devenir de la organización de manera similar al de los accionistas que pueden reclamar un derecho de propiedad por arriesgar su capital. Por ejemplo, los accionistas aportan recursos financieros; los proveedores, investigación y desarrollo; los empleados, conocimientos y destrezas; y la comunidad, beneficios fiscales, infraestructura, mano de obra calificada (Kochen & Rubinstein, 2000).

En consecuencia, no debe entenderse por *stakeholder* cualquier colectivo que no sea un *shareholder*, y tampoco cualquier grupo que afecta o puede ser afectado por la actividad de la organización. Edward Freeman (2004: 365) define *stakeholder* como “un grupo de individuos que tiene interés en el desarrollo de la organización”. Así, un *stakeholder* es legítimo si la organización ha establecido un vínculo operativo con éste. Dicho vínculo puede materializarse en un contrato (orden de compra, convenio, etc.) o en intercambios, transacciones, y delegación de autoridad para la toma de decisiones: el *stakeholder* provee recursos críticos o activos a la organización y los arriesga a cambio de un beneficio.

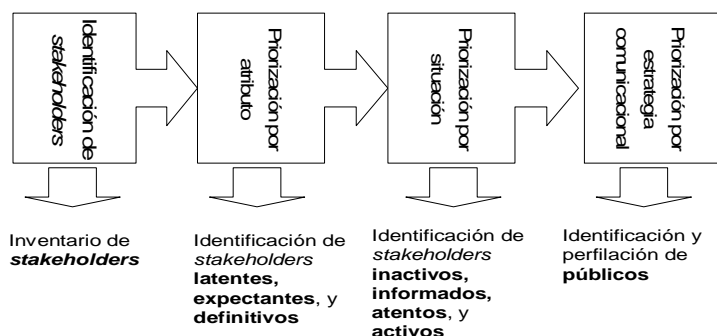
#### 4. LA GESTIÓN VINCULAR

El capital social se crea mediante la congregación de individuos o grupos que cooperan para mejorar su situación. Los directivos de una organización deben desarrollar relaciones de confianza y cooperación mutua con sus *stakeholders*, creando comunidades en las que cada parte se esfuerce en generar un valor económico compartido. La gestión de los vínculos que la organización establece con sus *stakeholders* contribuye a la construcción del capital social, fuente de ventajas competitivas. Max Clarkson (1995: 107) asegura que “la supervivencia y la continua rentabilidad de una orga-

nización dependen de su habilidad para satisfacer sus propósitos económicos y sociales que implican crear y distribuir el valor suficiente como para asegurar que cada *stakeholder* prosiga siendo parte del sistema”.

La bibliografía de gestión vincular revisada es mayormente de índole teórica; sólo unos pocos trabajos son empíricos. Sobre la base de estos últimos, Brad Rawlins (2006: 13) desarrolló el siguiente modelo “sistemático e integral” de gestión de los vínculos con los *stakeholders* en cuatro pasos, consecutivos e imprescindibles, que prioriza aquellos a los cuales debieran destinarse los esfuerzos comunicacionales para edificar el capital social de las organizaciones.

**Gráfico 1. Modelo de gestión de vínculos con los *stakeholders***



#### 4.1. Primer paso: identificación de *stakeholders*

El autor señala la existencia de varios mecanismos para armar un listado exhaustivo de *stakeholders*, desde el más simple que involucra un *brainstorming*, hasta otros más complejos que determinan los *stakeholders* a partir de los vínculos que establecen con la organización, los niveles de influencia que ejercen sobre la organización, o el grado de lejanía y oposición respecto de la organización.

Si para que un *stakeholder* sea legítimo debe establecerse un vínculo, entonces las dos nociones, *stakeholder* y vínculo, son indisociables y podemos identificar *stakeholders* legítimos a partir de los vínculos que entablan con las organizaciones. Así, de una gestión adecuada de los vínculos, sobre la base de intereses y metas compartidos, resulta una gestión adecuada de los *stakeholders* (Ledingham, 2003).

Partiendo de las investigaciones de John Dewey (1927) y de Herbert Blumer (1946), James Grunig y Todd Hunt (1984) dieron origen a la Teoría de Vínculos que sostiene que las organizaciones están vinculadas con sus *stakeholders* por medio de las consecuencias que éstos tienen sobre ella; es decir, de los recursos aportados y arriesgados que aseguran su supervivencia. Existen cuatro tipos de vínculos con estas características:

- Vínculos posibilitadores: son aquellos que se establecen con los *stakeholders* que proporcionan a la organización la autoridad, la infraestructura, el marco regulatorio y la financiación. Ejemplos de *stakeholders* con los que se establecen estos vínculos son el Estado y los accionistas.
- Vínculos funcionales: son aquellos que se construyen, por un lado, a partir del *input* o aporte de insumos (bienes y servicios, incluyendo la mano de obra); y por el otro, del *output* o de los ingresos por ventas, donaciones, patrocinios, mecenazgos, etc. Ejemplos de *stakeholders* con los que se establecen estos vínculos son los proveedores, los empleados, los sindicatos, los clientes, los consumidores, los distribuidores, los minoristas, y los intermediarios.
- Vínculos normativos: son aquellos que se entablan con *stakeholders* que atraviesan realidades o comparten valores similares y que acercan parámetros de comparación (*benchmarking*), asesoramiento y guía, entre otros. Ejemplos de *stakeholders* con los que se establecen estos vínculos son los competidores, las asociaciones profesionales, y otras organizaciones de la industria.
- Vínculos difusos: son aquellos que se originan con *stakeholders* cuya contribución no puede ser claramente definida: testimonios, certificaciones, apoyos, referencias, etc. Ejemplos de *stakeholders* con los que se



establecen estos vínculos son los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, los líderes de opinión, los *think tanks*, etc.

La Teoría de Vínculos nos permite describir la estructura del entorno o *cluster*, y establecer el repertorio exhaustivo de los *stakeholders* de la organización que constituirá la base de trabajo para el segundo paso.

#### **4.2. Segundo paso: priorización de *stakeholders* por sus atributos**

La gestión de los vínculos con los *stakeholders* no se acaba en la descripción del entorno relacional de las organizaciones. Requiere de una compleja jerarquización de *stakeholders* sobre la base de diferentes aspectos. No se trata de dilucidar quiénes son los *stakeholders* de la organización o de inventariarlos, sino de determinar en qué situación están respecto de la misma, de uno de sus proyectos, de uno de sus problemas, o, en el caso de las ONGs, de una de las causas que persigue.

Para responder a esta necesidad, Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood (1997) propusieron el Modelo de Atributos y Prominencia. Con este modelo identificaron que la prominencia (*salience*, en inglés) de los *stakeholders* dependía de la percepción de tres atributos clave: su poder, su legitimidad y su urgencia. Así, la prominencia es el grado de prioridad que la organización otorga a los intereses de sus *stakeholders*.

Los *stakeholders* tienen poder cuando pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho. Los autores se apoyaron en la categorización del sociólogo Amitai Etzioni (1964) que reconoce tres tipos de poder:

- Coercitivo: basado en el uso de la fuerza física, de la violencia, o de la prohibición de algún tipo.
- Utilitario: basado en la utilización de recursos materiales o financieros.
- Normativo: basado en la utilización de recursos simbólicos.

Los *stakeholders* tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización. Como se señaló antes, los *stake-*

*holders* establecen un vínculo con la organización y aportan (y arriesgan) recursos en ella, siendo legítimos porque, a cambio, esperan (y pueden exigir) un determinado comportamiento. Los autores definen el poder y la legitimidad como atributos centrales, y su combinación constituye la autoridad.

Finalmente los *stakeholders* tienen urgencia cuando se dan dos situaciones: cuando las demandas de *stakeholder* requieren una atención inmediata y cuando resultan críticas. La urgencia por sí misma no puede determinar la jerarquía de un *stakeholder*, pero no debe ser ignorada puesto que suele atraer la atención de otras partes del *cluster*.

El Modelo de Atributos y Prominencia establece que los *stakeholders* que posean uno solo de los atributos tienen poca prominencia y deben ser considerados como latentes, los que posean dos atributos tienen prominencia media y deben ser considerados como expectantes, y los que tengan los tres atributos tienen gran prominencia y deben ser considerados como definitivos.

A su vez, algunas de estas categorías pueden ser subdivididas:

- Latentes: son *stakeholders* con poca prominencia para una organización pues tienen uno solo de los tres atributos claves. Son:

- Durmientes: cuando tienen poder.

- Discretos: cuando tienen legitimidad.

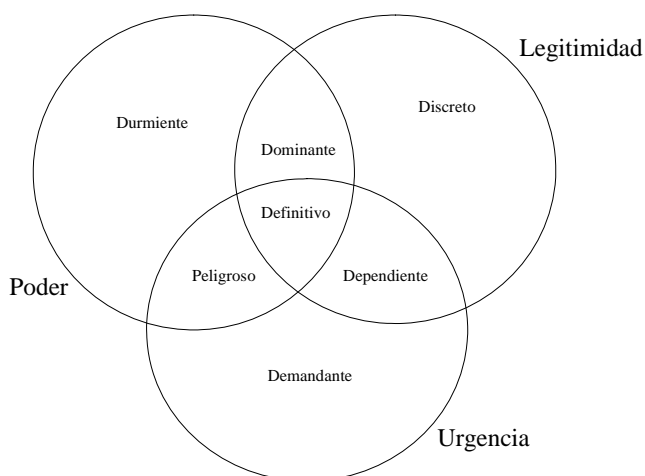
- Demandantes: cuando tienen urgencia.

- Expectantes: son *stakeholders* con mediana prominencia que tienen dos de los atributos principales. Son:

- Dominantes: cuando tienen autoridad, es decir, poder y legitimidad. Generalmente éstos son los *stakeholders* que reciben más atención de la organización.

- Dependientes: cuando tienen legitimidad y urgencia. Dependen de la organización y saben ser los receptores de los esfuerzos de responsabilidad social.
- Peligrosos: cuando tienen urgencia y poder. Utilizan los canales formales para generar un cambio, pero pueden volverse violentos o coercitivos en sus reclamos.
- Definitivos: son los *stakeholders* con la mayor prominencia y prioridad.

**Gráfico 2. Modelo de atributos y prominencia**



Los *stakeholders* que no tengan ninguno de los tres atributos no son, en realidad, *stakeholders* legítimos.

Parecieran faltar en el modelo las dimensiones de grado de apoyo u oposición. Así como se señaló anteriormente, cada *stakeholder* puede apoyar o rebatir las acciones de la organización. Pero si lo combinamos con la Teoría de Vínculos descrita en el primer paso, la jerarquización de *stakeholders* resulta más sólida.

Los vínculos posibilitadores y funcionales son los más relevantes para que una organización mantenga su éxito en el largo plazo. Los vínculos posibilitadores forzosamente se establecen con *stakeholders* dominantes porque el gobierno, los accionistas y otros entes regulatorios tienen poder sobre la organización y sus reclamos son genuinos. Si un problema urgente afecta a *stakeholders* con los que se estableció un vínculo posibilitador, el *stakeholder* pasa a ser definitivo y obtendrá la más alta prioridad.

Los vínculos funcionales de *input*, como los que se instituyen con empleados y proveedores, resultan en demandas legítimas y una profunda implicación. Son *stakeholders* dependientes económicamente de la organización y, como tales, *constituents* o *claimants*, lo que aumenta su jerarquía. De igual manera, los vínculos funcionales de *output*, como los que se dan con clientes y consumidores, corresponden a *stakeholders* de alta prioridad.

Los vínculos normativos que se erigen entre la organización y *stakeholders* tales como los competidores, pertenecen a colectivos que tienen poco poder pero son frecuentemente considerados como opuestos.

Por último, los vínculos difusos son los más problemáticos. Dado que los *stakeholders* con los que se establecen este tipo de relaciones son reactivos a las acciones de la organización, son difíciles de identificar y predecir. Mayormente no tienen demasiado poder y su legitimidad es dudosa; lo que sí tienen es urgencia, lo que los convierte en demandantes. Si además tuvieran un reclamo auténtico, se volverían dependientes y su prioridad aumentaría. Incluso podrían adquirir poder y transformarse en definitivos si conformasen coaliciones con otros *stakeholders* (particularmente los que tienen vínculos posibilitadores y funcionales con la organización). Así, los *stakeholders* latentes pueden rápidamente transformarse en definitivos. Tal es el caso de los activistas que hacen *boycott* a bienes o servicios de la organización, y de las organizaciones no gubernamentales que hacen *lobby* para que los estados regulen.

Podemos concluir del Modelo de Atributos y Prominencia que los vínculos posibilitadores y funcionales corresponden a *stakeholders* con más alta jerarquía porque su poder, dependencia e influencia es frecuente y crítica para la organización. Aunque siempre están presentes en las consideraciones de los directivos, los vínculos normativos corresponden a *stake-*

*holders* con baja jerarquía. Y los *stakeholders* con los que se entablan vínculos difusos tienen la jerarquía más baja, a menos que exista urgencia.

Para una correcta gestión de los vínculos con los *stakeholders*, que tomara en cuenta sus atributos, deberían conservarse, pues, aquellos que se identifican como definitivos, dependientes, dominantes, y peligrosos, y descartar el resto antes de avanzar al tercer paso.

#### **4.3. Tercer paso: priorización de *stakeholders* en función de la situación**

Para realizar una jerarquización de *stakeholders* en función de la situación, Brad Rawlins (2006) utiliza el sistema que su colega Kirk Hallahan (2000) desarrolla sobre la base de los postulados de James Grunig y Todd Hunt (1984), quienes sostienen que los *stakeholders* “que se forman en torno a problemas o temas, difieren en [el] grado en que son conscientes del problema y en el grado en que hacen algo respecto del mismo”.

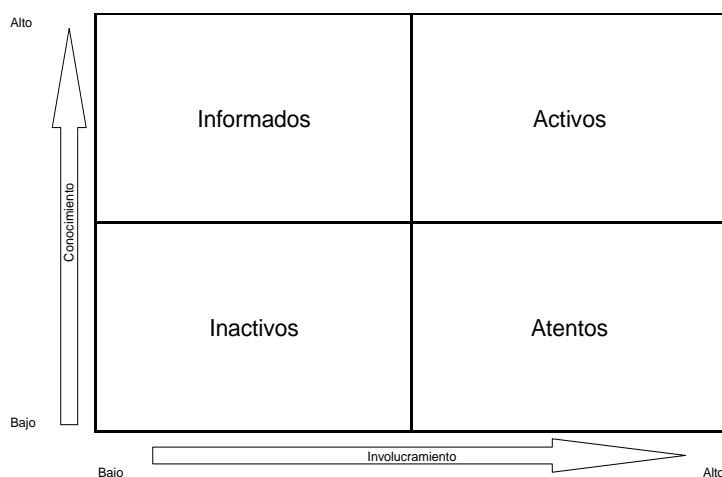
Los *stakeholders* se categorizan de acuerdo a su grado de conocimiento de la organización, del proyecto, del problema o su causa, y también de acuerdo a su grado de implicación. Para que un *stakeholder* adquiera un conocimiento efectivo, hace falta que haya trascendido el reconocimiento del problema y de las restricciones, aspectos que, a su vez, comprenden los atributos de poder, legitimidad y urgencia.

En su concepción, Kirk Hallahan (2000) identifica cuatro categorías de *stakeholders* al tiempo que les otorga una jerarquía:

- Inactivos: son los colectivos compuestos por individuos que, conjuntamente, tienen un bajo nivel de conocimiento de, y un bajo nivel de implicación con, la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causas.
- Atentos: son los *stakeholders* que tienen bajos niveles de conocimiento de la organización, de uno de sus proyectos, de uno de sus problemas o de una de sus causas, pero han reconocido el problema y, en consecuencia, se mantienen atentos, altamente involucrados.

- Informados: son los grupos que tienen un alto nivel de conocimiento de la organización, de uno de sus proyectos, de uno de sus problemas o de una de sus causas y, sin embargo, tienen bajo nivel de implicación.
- Activos: son los colectivos que tienen un alto nivel tanto de conocimiento de como de implicación con la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causa.

**Gráfico 3. Jerarquización holística de *stakeholders***



Los colectivos que no tienen ni conocimiento de, ni implicación con, la organización, el proyecto, el problema o la causa no han establecido un vínculo y, por ende, no son *stakeholders* (Lattimore *et al.*, 2008).

Principalmente por el atributo de urgencia, los *stakeholders* activos son los que tienen más alta jerarquía, seguidos por los atentos, los informados y, por último, los inactivos. Los *stakeholders* definitivos que al mismo tiempo son activos, son *top priority*. Por ello, debemos conservar sólo los *stakeholders* activos y atentos.

#### 4.4. Cuarto paso: priorización de *stakeholders* en función de la estrategia comunicacional

Los expertos en relaciones públicas James Grunig y Fred Repper (1992) explican que sólo aquellos *stakeholders* que están más atentos y activos pueden denominarse “públicos”. Ocurre que un público es un *stakeholder* que, por sus atributos, hemos identificado como uno con alta jerarquía y, lo que es más importante, al cual hemos decidido destinar acciones comunicacionales que lo mantengan, o lo transformen en atento o activo (Míguez González, 2007; Muzy, 2003; Newsom *et. al.*, 2000).

Para hacer más eficiente la comunicación hay que personalizarla. Para ello, recurrimos a una técnica que se inspira en la segmentación de mercados. Así como éstos están conformados por personas de diferentes edades, géneros, costumbres, razas, religiones, etc., los públicos también lo están. Pero la segmentación, en realidad, consiste en dividir un universo heterogéneo en uno más homogéneo, lo que equivaldría a dividir el entorno relacional de la organización en *stakeholders*. Por eso, cuando diferenciamos los públicos por sus características físicas, psicográficas, y sociográficas, hablamos de *profiling* (que podría traducirse como “perfilación”) y no de segmentación.

La manera más usual de establecer el perfil de un público es en función de distintas variables:

- Institucionales: industria o especialidad, tamaño, capacidad, tecnología, alcance.
- Demográficas: edad, género, orientación sexual, nivel socioeconómico, estado civil, nivel de instrucción, religión, profesión, características de la vivienda, etc.
- Geográficas: unidad geográfica, condiciones geográficas, tipo de población, etc.
- Psicográficas: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, motivos de implicación, etc.

En todo caso, una perfilación de público está correctamente definida cuando es:

- Medible: se puede determinar el número aproximado de personas que lo componen.
- Susceptible de diferenciación: es posible identificar claramente una diferencia entre este y otro perfil.
- Accesible: es posible llegar fácilmente.

El empleo del modelo propuesto por Brad Rawlins (2006) permite a directivos de agencias de comunicación, empresas, organizaciones no gubernamentales, y dependencias gubernamentales identificar, repertoriar y jerarquizar *stakeholders* para personalizar las acciones comunicativas, contribuyendo a la construcción del capital social organizacional.

Hasta aquí, este trabajo ha presentado los conceptos de capital social y *stakeholder* y ha expuesto las claves que entendemos esenciales del modelo de Rawlins (2006) para que las organizaciones puedan gestionar correctamente sus *stakeholders*. Todo ello era necesario como paso previo al objetivo central de este trabajo: presentar los resultados de una investigación orientada a validar, empíricamente y sobre un estudio de caso concreto, el modelo teórico. Específicamente, lo que se quería analizar con esta investigación eran las razones del éxito y del fracaso que puede tener una organización a la hora de seleccionar sus *stakeholders*. A continuación, se describen sus detalles metodológicos y los resultados obtenidos.

## **5. VALIDACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO TEÓRICO DE RAWLINS: ESTUDIO DE CASO**

La validación del modelo teórico propuesto por Brad Rawlins (2006) en un *white-paper*, se realizó en el marco de una tesis doctoral. La investigación, que no contó con financiamiento, estuvo a cargo exclusivamente del autor de este artículo, y se desarrolló entre enero y noviembre de 2010. Los resultados de la misma no fueron publicados aún.



### 5.1. Metodología

Para validar el modelo se realizó una investigación con métodos mixtos, cuanti-cualitativos, cuasi-experimental explicativo de grupos no equivalentes con *post-test*.

Hay dos tipos de investigación formal: cuantitativa y cualitativa. Es cuantitativa cuando está basada principalmente en mediciones, y es cualitativa, cuando lo está en descripciones. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, y la cualitativa, los contextos estructurales y situacionales. Por ello, la investigación cuantitativa suele ofrecer un mayor grado de predictibilidad y ser generalizable más fácilmente. Los métodos mixtos combinan la investigación cualitativa con la cuantitativa. La utilización de ambos enfoques conjuntamente enriquece el proceso de la investigación científica de manera importante, ya que éstos ni se excluyen ni se sustituyen, sino que, por el contrario, se complementan. La metodología se fundamenta en la triangulación, que consiste en tomar varios puntos de referencia, logrando una perspectiva más precisa del fenómeno; la percepción es más integral, completa y holística, y produce datos más ricos y variados.

El término “cuasi-experimental” alude a un tipo de investigación que comparte todas las características del diseño experimental clásico, excepto por el hecho de que la asignación a los grupos no se realiza al azar sino que se utiliza un criterio específico, tal como ámbito profesional de los participantes.

Por otro lado, los estudios experimentales pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos. Los exploratorios se realizan cuando la revisión bibliográfica revela que hay un problema y hace falta recabar información adicional. En pocas ocasiones, sin embargo, estos estudios constituyen un fin en sí mismos: generalmente determinan tendencias, identifican relaciones entre variables, o establecen el tono de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Los estudios descriptivos, por su parte, se llevan a cabo cuando se desea describir con precisión fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Los correlacionales, en cambio, cuantifican relaciones, es decir, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población y se utilizan para saber cómo

puede comportarse un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras relacionadas. Y finalmente los estudios explicativos pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se analizan. Algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea, por ejemplo, exploratorio contendrá elementos descriptivos, correlacionales y/o explicativos. En nuestro caso, no se trató de un estudio correlacional puesto que no examinó asociaciones sino más bien, de un estudio explicativo porque estableció relaciones causales.

En cuanto a los grupos no equivalentes, refiere al hecho que la asignación de los participantes a cada uno no se realizó por métodos probabilísticos, si no en base a sus atributos, según se detalla en el apartado siguiente. Asimismo, se realizó un seguimiento en forma de encuesta (*post-test*) que aportó claridad a la problemática.

## **5.2. Participantes y tratamiento**

La población de la investigación estuvo integrada por el conjunto de profesionales de comunicación del área metropolitana de Buenos Aires, Argentina, incluyendo directores y gerentes de comunicación en empresas, fundaciones, asociaciones y dependencias gubernamentales; ejecutivos de cuenta de agencias y consultoras de comunicación; e investigadores, docentes y referentes de comunicación. Todos ellos contaban con estudios universitarios en comunicación o carreras afines, y una experiencia profesional de, al menos, tres años. La muestra estuvo constituida por 77 representantes de cada uno de los ámbitos profesionales de la comunicación. La definición de su tamaño se realizó entonces por métodos no probabilísticos en base a atributos de los participantes.

Con los participantes se conformaron tres grupos. El grupo 1 estuvo compuesto por gerentes y directores de comunicación de empresas, asociaciones, fundaciones, y dependencias gubernamentales. El grupo 2 estuvo integrado por ejecutivos de agencias y consultoras de comunicación. Por último, en el grupo 3 estuvieron representados los investigadores, docentes y otros referentes de la comunicación. Estos tres grupos fueron, a continuación, subdivididos en dos subgrupos, experimental (A) y de control

(B). Los integrantes de los subgrupos experimentales fueron capacitados en el modelo de desarrollado por Brad Rawlins (2006).

A los tres grupos se suministró un caso (*test*), el mismo para todos, y se les pidió que lo resolvieran, como máximo, en una hora. La consigna era identificar lo más precisamente posible los públicos que la organización debería priorizar para la situación dada. El caso utilizado fue un caso exitoso real de la consultora *Ketchum* de Estados Unidos, galardonado en 2009 con el más prestigioso reconocimiento de la industria, el *Silver Anvil Award*<sup>1</sup>. El jurado que definió el ganador, estuvo oportunamente integrado por más de cien expertos en gestión vincular, tanto por directivos del ámbito profesional, como por investigadores y referentes del ámbito académico.

Una vez resuelto el caso, se realizaron encuestas (*post-test*) entre los integrantes de los tres grupos para que relatasen la forma en que habían interpretado y respondido a la consigna. Se utilizó un cuestionario con preguntas tanto abiertas como cerradas, que tuvo por objeto clarificar el proceso de gestión de los vínculos con los *stakeholders*.

### 5.3. Datos

Las fuentes fueron primarias pues la información se obtuvo de ellas en forma directa. Las resoluciones del caso de los tres grupos fueron comparadas con un patrón, es decir con la resolución real del caso, y se elaboró un índice de resultados correctos para cada uno. Los casos fueron corregidos de manera anónima, para asegurar la imparcialidad de quien corregía. Después se tabularon los datos y se los analizó. Examinando las evidencias, se esperaba probar que aquel grupo al cual se enseñó el modelo de Brad Rawlins (2006) tendría resultados numéricos superiores y que, en la opinión de los participantes, sería de más fácil resolución. Tal resultado podría ser de vital relevancia para directivos de agencias de comunicación, empresas, organizaciones no gubernamentales, y dependencias gubernamentales que deben identificar sus públicos, contribuyendo a la construcción de su capital social.

---

<sup>1</sup> El *Silver Anvil Award* es entregado anualmente por la *Public Relations Asociation of America*, una asociación que reúne a 30.000 profesionales de la Gestión y la Comunicación, a las acciones referidas a la gestión vincular que hayan alcanzado los más altos logros. Para más información: [www.prsa.org/awards/silveranvil](http://www.prsa.org/awards/silveranvil)

#### 5.4. Restricciones y limitaciones

Los diseños cuasi-experimentales se utilizan cuando la aleatoriedad es imposible o resulta poco práctica. No obstante, siguen siendo experimentos naturales y, como tales, los resultados pueden ser aplicados a otros sujetos y contextos, permitiendo cierto grado de generalización. El principal problema de la metodología cuasi-experimental de grupos no equivalentes con *post-test* es justamente que los grupos no son exactamente iguales. Con la asignación al azar, los participantes tienen la misma probabilidad de recibir el mismo tratamiento, asegurando que los subgrupos de experimento y de control sean equivalentes. En el diseño cuasi-experimental, en cambio, la asignación se realiza en función a un criterio específico, lo cual puede afectar los resultados de experimento.

Dichos resultados no pudieron verse afectados por la edad, género, raza o religión de los participantes, así que no se hicieron distinciones en este sentido. La experiencia de los participantes, sin embargo, sí podría modificarlos, por lo que se solicitó a los participantes, al menos, tres años de experiencia profesional.

En cuanto al tratamiento, tanto el caso como el jurado que lo galardonó era de origen americano, lo cual pudo no haberse traducido adecuadamente al medio local. Asimismo, el modelo que se estaba probando en sí, fue desarrollado en Estados Unidos y pudo no haber tenido en cuenta factores del contexto nacional que alterasen la selección de *stakeholders*.

Por otro lado, la investigación pudo haber tenido limitaciones de diversa índole:

- Temporales, puesto que se realizó en un período de sólo dos meses.
- Geográficas, porque tuvo lugar únicamente entre profesionales del área metropolitana de Buenos Aires.
- Poblacionales, ya que se trató de un número reducido de participantes y de difícil acceso.

- De recursos, pues no se pudo compensar a los participantes por la colaboración, lo cual seguramente afectó el compromiso y la dedicación con que algunos participantes pueden haber respondido al caso y a la entrevista.

## 6. CONCLUSIONES

Apenas el 22% de los participantes identificó los mismos dos públicos que los que se utilizaron en su implementación real del caso. Un 17% identificó los dos públicos correctamente, mientras que otro 17% identificó al menos uno de los dos, y un 66% no pudo encontrar ninguno de ellos.

Disgregando la información por grupos, los profesionales que se desempeñan en agencias y/o consultoras (grupo 2) tuvieron un porcentaje mayor de identificaciones correctas (30%), seguidos de los investigadores, docentes y otros referentes (21%), y de los profesionales que actúan en organizaciones (18%). Esta situación es llamativa porque generalmente se tendería a pensar que los investigadores, docentes y referentes debieran haber obtenido más aciertos. Por otro lado, varios investigadores (Wilcox *et al.*: 2003, Newsom *et al.*, 2004) han probado que el desempeño profesional de quienes se desempeñan en organizaciones es equivalente al de quienes lo hacen en agencias o consultoras. Aunque no era uno de los objetivos de nuestro trabajo, es probable que los resultados muestren una posible diferencia en la capacidad para identificar *stakeholders* entre quienes los gestionan para un empleador (no hay gran variación en el *cluster*) y quienes lo hacen para un cliente (cada una de las cuentas que atienden tiene su propio entorno relacional).

Si analizamos los resultados por subgrupo de manera de abordar directamente una de las preguntas de la investigación, constatamos que los participantes que contaron una formación previa en el modelo que se deseaba probar (subgrupos A), consiguieron resultados significativamente superiores a los que no la tuvieron (subgrupos B); un 38% contra un 4% respectivamente.

Independientemente de los grupos, un 31% de los integrantes de subgrupos A resolvió el caso en línea con la implementación real del mismo; y un 25% identificó, al menos, uno de los dos públicos. Entre los miembros

de los subgrupos B, en cambio, ninguno identificó los dos públicos correctamente y sólo un 7% identificó, al menos, uno de ellos.

Resulta sumamente interesante que las dos respuestas más frecuentes no se alineen con el patrón, *i.e.* con las respuestas de la implementación real del caso. En efecto, dos *stakeholders* en particular fueron escogidos por los participantes, cualquiera que fuera el grupo y/o subgrupo al que pertenecían, como los dos *stakeholders* en quienes la organización debía enfocar sus esfuerzos comunicacionales. Esto pareciera corroborar algunas de las restricciones y limitaciones anteriormente señaladas, principalmente en cuanto al impacto cultural. Evidentemente, para una situación determinada, los profesionales argentinos de la gestión vincular no responderían necesariamente de la misma manera que sus colegas norteamericanos. Probablemente también debiéramos considerar que existe una diferencia en la estructura mediática de ambos países que podría alterar la posibilidad de acceso directo a determinados *stakeholders* y, en consecuencia, limitar la densidad de las redes relacionales.

Si analizamos la resolución secuencial del caso, es decir etapa por etapa, comprobamos que, para comenzar, la gran mayoría de los participantes (76%) identificó correctamente los *stakeholders* de la organización. De éstos, con un 80% de aciertos, los profesionales que trabajan en organizaciones (grupo 1), fueron quienes identificaron más correctamente los *stakeholders* del caso, seguidos por los investigadores, docentes y otros referentes (grupo 3) con 78% de aciertos, y, por último, por los profesionales que se desempeñan en agencias o consultoras (grupo 2), con un 62% de aciertos.

Analizando la *performance* por subgrupo, verificamos que los participantes previamente capacitados en el modelo que se deseaba probar (subgrupo A), con un 85% de aciertos, lo hicieron significativa mejor que los que no lo estaban (subgrupo B), que apenas alcanzaron un 67% de aciertos.

Siguiendo ahora el modelo de Rawlins (2006), vemos que el primer paso no generó mayores inconvenientes. Así, el 83% de los participantes clasificó correctamente los *stakeholders* posibilitadores, el 66% los funcionales, el 91% los normativos, y el 74% los difusos. Examinando los resultados por grupos comprobamos que los profesionales de agencias y/o consultoras de Comunicación (grupo 2) clasificaron los *stakeholders* más acertadamente que sus colegas de otros grupos, aunque no se aprecia una va-

riación reveladora respecto de los resultados globales. Se podría inferir entonces que la clasificación de *stakeholders* en función de los vínculos que éstos establecen con la organización, particularmente los vínculos posibilitadores y normativos, resulta un buen ejercicio para realizar un repertorio exhaustivo de los mismos e identificar aquellos con más alta prioridad.

En el segundo paso del modelo de Rawlins (2006), en cambio, hay mayor disparidad de respuestas, lo cual pareciera deberse a un mayor grado de subjetividad: sólo pudieron ser identificados con el 100% de coincidencias los *stakeholders* calificados como peligrosos, es decir aquellos que tenían urgencia en sus reclamos y poder para imponerlos. Los *stakeholders* dominantes, dependientes, y definitivos alcanzaron apenas un 36%, 38% y 28% de coincidencias respectivamente. Nuevamente los integrantes del grupo 2 consiguieron un mayor número de aciertos, aunque todavía bastante bajos en relación a los resultados esperados. Esta situación pareciera indicar que el Modelo de Atributos y Prominencia (Mitchell *et al.*, 1997), si bien contribuye a la jerarquización de *stakeholders* en función de su prominencia para la organización, no marca con suficiente precisión aquellos que debieran conservarse para el siguiente paso. Al concatenarse con el anterior en donde se registraron resultados bastante infortunados, el tercer paso arroja necesariamente respuestas que difieren con las esperadas del caso. El modelo de Rawlins es secuencial, por lo que va descartando *stakeholders* que no tengan prioridad para la organización. De esta manera, es altamente probable que en el paso dos se hayan eliminado *stakeholders* que debían llegar al paso tres. El modelo secuencial debiera contar con un mecanismo de control que no permitiese a quienes lo emplean apoyarse tanto en su instinto y/o experiencia, descartando *stakeholders* que debieran pasar de un paso al otro.

En el tercer paso, los participantes sólo acertaron un 44% de los *stakeholders* activos y un 31% de los atentos. Aquí resulta evidente además que no todos los participantes perciben el grado de implicación y conocimiento de la problemática de la organización de igual manera, y que sería necesario utilizar variables más duras y menos subjetivas para determinar los públicos de las organizaciones.

Finalmente, el cuarto paso parece haber resultado el más fácil de resolver, ya que existe un nivel relativamente alto de aciertos: un 74% de los participantes pudo identificar perfiles de públicos medibles, diferenciables

y accesibles. Los resultados son similares en los tres grupos: 83% para los profesionales de agencias y/consultoras, 81% para los investigadores, docentes y otros referentes, y 77% para los profesionales que se desempeñan en distinto tipo de organizaciones. Con el 56% de las respuestas correctas, la principal dificultad pareciera residir en perfilar públicos medibles, mientras que perfilarlos de forma diferenciable y accesible, con el 88% y el 78% de respuestas correctas respectivamente, no generaría problemas.

Este es el único paso del modelo que puede ser contrastado con las respuestas del otro subgrupo. Quienes no recibieron la capacitación previa también debieron perfilar los públicos que propusieron para el caso. Ellos fueron capaces de definir públicos medibles, diferenciables y accesibles en un 68% de los casos.

Se desprende que, una vez identificados los públicos, los profesionales de la Comunicación serían capaces de emitir mensajes efectivos, finamente ajustados a los receptores, aunque debieran cuidar que sean medibles. Esto es de vital importancia si es que oportunamente pretenden evaluar el resultado de su quehacer.

Ahora bien, en cuanto a la manera en que los participantes que no fueron previamente capacitados en el modelo a probar (subgrupos B) resolvieron el resto del caso, la modalidad metodológica del *walk along* empleada en el trabajo de campo nos permitió comprobar que las razones más esgrimidas para justificar la elección de los actores del entorno relacional se encuentran teñidas por la terminología.

En efecto, se descubrió que, entre los participantes, el concepto de *stakeholder* no correspondería exactamente con el de los últimos estudios de la disciplina, es decir con aquel grupo necesario para la supervivencia de la organización, sino que aún perduraría, fuertemente arraigada, la creencia de que *stakeholder* es aquel colectivo que influye o es influido por la misma. Esta visión menos restrictiva del concepto llevaría a los profesionales la Comunicación a elaborar un repertorio inexacto de *stakeholders*. De hecho, varios participantes tendieron a incluir más actores entre aquellos propuestos en el listado que los que efectivamente debían.

Es interesante mencionar que un participante consideró sin embargo que, para identificar los *stakeholders* de la organización, era necesario de-



terminar si éstos podían colaborar o no con “*el manejo de los intereses comunes*”. En sentido estricto, el grado de colaboración no define un *stakeholder*, pero habla claramente del conocimiento común que se establece con el entorno gracias al capital social. En la misma línea, otro participante definió el repertorio de *stakeholders* sobre una base práctica, seleccionando sólo aquellos a los que podía “asociar a la causa” y eran necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para determinar cuáles tenían mayor relevancia, los participantes sin capacitación previa en el modelo de Rawlins siguieron rutas bastante variadas. Aunque en realidad todos realizaron la jerarquización de manera intuitiva, algunos participantes (14%) reportaron haberse apoyado en la teoría situacional (Grunig & Hunt, 1984), considerando el grado de conocimiento respecto de y el grado de implicación con la problemática de la organización.

Del análisis de los resultados, se desprende que el modelo, aun no siendo infalible, resulta de utilidad para los directivos de agencias de comunicación, empresas, organizaciones no gubernamentales, y dependencias gubernamentales que requieren de un modelo probado de jerarquización de *stakeholders* que pueda contribuir a la construcción del capital social de las mismas. El hecho de que los participantes que contaron una formación previa en el modelo hayan conseguido resultados significativamente superiores a los que no la tuvieron lo demuestra.

Por otro lado, el modelo es el único probado empíricamente disponible en el mercado que permite gestionar los vínculos con los *stakeholders*. El trabajo de campo sienta ahora las bases para futuros desarrollos prácticos e investigaciones en gestión vincular. Las conclusiones orientan los desarrollos prácticos a mecanismos de control y las investigaciones, a la incorporación de variables duras, particularmente aquellas que tienen que ver con el contexto en el cual se haya inmersa la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ADLER, P. S. & KWON, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept", *The Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, pp. 17-40. DOI: 10.2307/4134367; <http://dx.doi.org/10.2307/4134367>

ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, vol. 62, pp. 777-795.

BOURDIEU, P. (1986): "The forms of capital", in RICHARDSON, J. G. (ed.): *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood.

BLUMER, H. (1946): "The Field of Collective Behavior", en MCCLUNG LEE, A. (ed.): *New Outlines of the Principles of Sociology*. New York: Barnes & Noble.

CHISHOLM, A. & NIELSEN, K. (2009): "Social capital and the resource-based view of the firm", *International Studies of Management and Organization*, vol. 39, n° 2, pp. 7-32. DOI: 10.2753/IMO0020-8825390201; <http://dx.doi.org/10.2753/IMO0020-8825390201>

CLARKSON, M. B. E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *The Academy of Management*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117. DOI: 10.5465/AMR.1995.9503271994; <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>

DEWEY, J. (1927): *Publics and its problems*. Chicago: Swallow.

ETZIONI, A. (1964): *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C. & PARMAR, B. (2004): "Stakeholder theory and the corporate objective revisited", *Organizational Science*, vol. 15, n° 3, pp. 364-369. DOI: 10.1287/ORSC.1040.0066; <http://dx.doi.org/10.1287/ORSC.1040.0066>

GRUNIG, J. E. & HUNT, T. (1984): *Dirección de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

HALLAHAN, K. (2000): "Inactive publics: the forgotten publics in public relations", *Public Relations Review*, vol. 26, n° 4, pp. 499-515. DOI: 10.1016/S0363-8111(00)00061-8; [http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00061-8)

KOCHAN, T. & RUBISTEIN, S. (2000): "Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn Partnership", *Organization Science*, vol. 11, n° 4, pp. 367-386. DOI: 10.1287/ORSC.11.4.367.14601; <http://dx.doi.org/10.1287/ORSC.11.4.367.14601>

LATTIMORE, D., BASKIN, O., HEIMAN, S. T. & TOTH, E. L. (2007): *Relaciones públicas. Profesión y práctica*. México D.F.: McGraw-Hill.

LEDINGHAM, J. A. (2003): "Explicating relationship management as a theory of public relations", *Journal of Public Relations Research*, vol. 15, n° 2, pp. 181-198. DOI: 10.1207/S1532754XJPRR1502\_4; [http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502\\_4](http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4)

MÍGUEZ GONZÁLEZ, M. I. (2007): "Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco de las relaciones públicas", *Zer*, vol. 12, n° 23, pp. 183-197.

MILLER, G. (2003): *Managerial dilemmas: the political economy of hierarchy*. Cambridge: Cambridge University Press.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. & WOOD, D. J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *The Academy of Management Review*, vol. 22 n° 4, pp. 853-886. DOI: 10.5465/AMR.1997.9711022105; <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>

MUZY, T. (2003): "What about social responsibility and public relations?", *European Public Relations News*, vol. 2, n° 4, pp. 12-14.

NEWSOM, D., VAN SLYKE, J. & KRUCKEBERG, D. (2004): *This is PR: the realities of public relations*. Belmont: Thomson Wadsworth.

RAWLINS, B. (2006): "Priorizing stakeholders for public relations". Disponible en <http://www.scribd.com/doc/4237201/Priorizing-Stakeholders-for-PR-Brad-L-Rawlins>. Consultado el 21 de diciembre de 2009.

ROBINSON, L., SCHIMID, A. & SILES, M. (2002): "Is social capital really capital?", *Review of Social Economy*, vol. LX, n° 1, pp. 1-21. DOI: 10.1080/00346760110127074; <http://dx.doi.org/10.1080/00346760110127074>

WILCOX, D. L., CAMERON, G. T., AULT, P. H. & AGEE, W. K. (2003): *Public relations strategies and tactics*. Boston: Pearson.

WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. D. & SNELL, S. A. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 701-721. DOI: 10.1177/0149206301027006071; <http://dx.doi.org/10.1177/0149206301027006071>

**PARA CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

BARO, Marcelo (2011): “Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, n° 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013; [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)

**(\*)El autor**

Marcelo Baro es doctor en Dirección de Empresas por la Universidad del Cema (Argentina). Es, además, máster en *International Business*, doble diploma de la *Ecole Nationale des Ponts et Chaussées* (Francia) y de la Universidad de Belgrano (Argentina); máster en *Business Administration*, por la *Florida International University* (EE.UU.); y licenciado en Relaciones Públicas por la Universidad Argentina de la Empresa (Argentina). Ha sido director de Departamento, director de Carrera, y ha dictado cursos en el área de su especialización, tanto de grado como de postgrado, en varias universidades de Argentina. También, ha sido presidente de la Comisión Educación del Consejo Profesional de Relaciones Públicas y presidente de la Asociación de Docentes Universitarios Graduados en Relaciones Públicas. En el mundo corporativo, se ha desempeñado por más de veinte años como DirCom de distintas organizaciones en Argentina, Canadá, EE.UU. y Francia.

RECIBIDO: 1 de marzo de 2011.

ACEPTADO: 24 de septiembre de 2011.